

## 4 Das Projekt „Arbeit 2020“

### 4.1 Hintergrund des Projekts

Die Ursprünge des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020“ sind eng mit der Debatte um die „Industrie 4.0“ und den Beginn staatlicher Förderungen verbunden. Dies gilt insbesondere für die umfangreiche Förderung des so bezeichneten Spitzenclusters „it's OWL“ in Ostwestfalen-Lippe. „It's OWL“ ist ein Technologienetzwerk, das 2011 gegründet wurde und das heute aus rund 25 Unternehmen vor allem der Metall- und Elektroindustrie, aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie aus Transferpartnern (dazu gehören regionale Industrie- und Handelskammern und Arbeitgeberverbände) und schließlich Fördermitgliedern besteht, vor allem KMU, die vom Technologietransfer profitieren wollen (it's OWL 2019). Die Gründung und Entwicklung des Spitzenclusters „it's OWL“ wurde von der IG Metall nicht von ungefähr intensiv beobachtet, denn hier sollte die Zukunft der „Industrie 4.0“ entwickelt und umgesetzt werden. Dies galt sowohl mit Blick auf die Entwicklung neuer technologischer Lösungen für Produkte und Produktionstechnologien als auch für die Ausgestaltung der „Arbeitswelt der Zukunft“, der „Arbeit 4.0“, in den Unternehmen des Netzwerks. Damit traf das Cluster den industrie- und arbeitspolitischen Nerv der Gewerkschaft. Denn die hier entwickelten Technologien würden absehbar über Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigung in der Branche entscheiden, und die dort erarbeiteten arbeitsorganisatorischen Modelle versprachen Strahlkraft zu entwickeln und damit die weitere Entwicklung von Qualifikationsbedarfen, Tätigkeitszuschnitten, Autonomie-spielräumen und Arbeitsbedingungen in der Industrie zu prägen.

Die Gewerkschaft war in diesem Netzwerk allerdings von Beginn an außen vor und hatte keine Einflussmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund organisierte die IG Metall im Jahr 2013 zusammen mit der Weiterbildungseinrichtung „Arbeit und Leben“ einen Betriebsräteworkshop in Bielefeld, zu dem Betriebsräte aus den Mitgliedsunternehmen des Clusters eingeladen wurden, um über ihre Erfahrungen mit der „Industrie 4.0“ und dem Cluster zu berichten. Das Ergebnis war aus Sicht der Gewerkschaft erschütternd; nur die wenigsten Betriebsräte konnten damit konkrete Inhalte oder Projekte assoziieren.

„Und dann die Frage: Was sie eigentlich schon davon mitbekommen haben, was ihr Unternehmen da jetzt tut in Richtung „Industrie 4.0“. Das höchste der Gefühle war, dass sie wussten, da gibt es jetzt so ein Spitzencluster. Aber die wussten eigentlich gar nicht, welche Projekte da laufen. Und das war der eine Kick zu sagen: ‚Das kann doch wohl nicht wahr sein.‘“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Doch nicht nur Wissen und Kompetenzen der Betriebsräte erwiesen sich als Problem, auch die eigene Rolle als Gewerkschaft in diesem Cluster und darüber hinaus in Fragen der „Industrie 4.0“ wurde nun als Herausforderung erkannt. Den Ausschlag dafür gab auch der angesprochene Betriebsräte-Workshop. Dort präsentierte einer der Geschäftsführer des Netzwerks in einem Vortrag die Förderstruktur, Ziele und konkreten Maßnahmen von „it’s OWL“. Dazu gehörte auch die Identifizierung von Querschnittsfragestellungen. Eine dieser Fragestellungen bezog sich auf die Qualifizierung, und hier sahen die Architekten des Netzwerks eine mögliche Rolle für die IG Metall.

„Und eine Querschnittsfragestellung war Qualifizierung. Aber in dem großen Schaubild war das nur eine Querschnittsfragestellung von mehreren, und es war nur unten rechts in der Grafik so ein kleines Kästchen. Und da hat der mit einem strahlenden Lächeln gesagt: ‚Und hier sehe ich die Gewerkschaft. Da können wir gut zusammenarbeiten.‘ Und zwar nach dem Muster: Die Leute müssen sich der Technologie anpassen. Und da haben wir gesagt: ‚Das ist aber eine Rolle, die gefällt uns nicht.‘“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Als subalternen Partner und Erfüllungsgehilfe sahen die Gewerkschaftssekretäre ihre Rolle nicht, das war die einhellige Deutung der Erfahrungen des Workshops. In der Bezirksleitung wurde das Thema daraufhin intensiv diskutiert. Dabei reifte die Überzeugung, dass das Thema „Industrie 4.0“ erstens für die Zukunft der Unternehmen im Organisationsbereich der Gewerkschaft überaus wichtig ist und dass zweitens die Gewerkschaft das Ziel verfolgen sollte, in dieser Entwicklung eine aktive und nach Möglichkeit gestaltende Rolle zu entwickeln, um nicht in eine defensive und subalterne Position gerückt zu werden.

Klar war auch, dass bei den gewerkschaftlichen Aktivitäten die Betriebsräte im Zentrum stehen müssten, denn die „Industrie 4.0“ würde nicht auf der Ebene der Tarifverträge umgesetzt, sondern in den Betrieben und damit im Mitbestimmungsbereich der Betriebsräte. Diese wiederum waren offensichtlich für das Thema schlecht gerüstet. Und erschwerend kam hinzu, dass nach den Erfahrungen der Gewerkschaftssekretär\*innen viele an-

dere Probleme auf die Betriebsräte der Branche warteten, von Restrukturierungen und Globalisierung hin zu Fragen der Konversion und Transformation von Produkten und Geschäftsfeldern, für deren Bearbeitung durch die Betriebsräte ebenfalls weder Rezepte noch hinreichende Kompetenzen vorhanden zu sein schienen. Dies war eine Erfahrung aus Vorgängerprojekten wie „Besser statt billiger“.

„Auch als Erkenntnis aus all den Projekten, die hier schon gelaufen sind, entstand die Idee: Wir brauchen eigentlich wegen der verschiedensten Veränderungsprozesse in der Industrie, also Globalisierung, Ressourcenfragen, Konversionsfragen, so etwas wie ein Umbruchbüro. Das war unsere Ursprungsidee. Also ganz gezielt die Betriebsräte vorbereiten und mitnehmen. Ihnen auch Wissen vermitteln. Auch vor Ort mal gucken, was da eigentlich los ist. Und da war Digitalisierung sozusagen nur ein Punkt drinnen. Nicht der Einzige.“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Zugleich war klar, dass die Bezirksleitung diese Aufgaben nicht aus eigener Kraft und mit den vorhandenen Ressourcen stemmen konnte. Daraufhin entstand die Idee, diese Aufgaben in Projektform anzugehen und dafür externe Mittel einzuwerben. Die Politik in Bund und Land hatte für die Digitalisierung neue Fördertöpfe freigegeben, und zumindest ein Bruchteil der dort verwendeten Fördersummen sollte für die Gewerkschaft mobilisiert werden. Deshalb suchten Vertreter der Bezirksleitung den Dialog mit der Landesregierung und begannen, bei verschiedenen Ministerien mit ihrer Idee vorstellig zu werden. Daraus entwickelte sich ein relativ kontinuierlicher Gesprächskreis zwischen Ministerien, der Gewerkschaft und auch Vertretern der Arbeitgeber, die dazu eingeladen wurden, aus dem schließlich die „Allianz Wirtschaft und Arbeit“ – inzwischen die „Initiative Wirtschaft und Arbeit 4.0“ – entstand, ein korporatistisches Netzwerk, das industriepolitische Gestaltungsfragen auf Landesebene diskutiert.

Damit war jedoch die Finanzierungsfrage weiter ungeklärt, denn die Ministerien verhielten sich zunächst zurückhaltend. Es kam Bewegung in die Sache, als die IG Metall ein Gespräch mit der damaligen Ministerpräsidentin Hannelore Kraft arrangierte, zu dem sie auch Betriebsräte einlud, um aus den Betrieben über die aktuellen Herausforderungen zu berichten. Das Gespräch war so überzeugend, dass danach die Förderung für ein gewerkschaftliches Projekt zugesagt wurde.

„Da konnten erfahrene Betriebsräte berichten, die sozusagen schon mit Blick auf die vergangenen Veränderungsprozesse gezeigt haben, wie wichtig das war. Und dann war Hannelore Kraft überzeugt, dass

das gut ist. Sie hat ja auch gesagt, im selben Jahr, dass NRW Mitbestimmungsland Nummer Eins wird. Da konnte man sich dann auch drauf berufen.“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Die Finanzierung erfolgte schließlich durch das Arbeitsministerium in einem Antragsverfahren. Der Projekttitel „Arbeit 2020“ ergab sich übrigens nicht aus der zeitlichen Perspektive des Projekts oder der Gestaltungsvision der Gewerkschaft, sondern aus den Förderrichtlinien des Ministeriums. Im Projektantrag wurde die Themensetzung des Vorhabens stark auf die Digitalisierung zugeschnitten, weil sich dadurch die Landesregierung einen größeren politischen Mehrwert erhoffte. Dennoch blieb die Zielperspektive erhalten, Digitalisierung und andere Herausforderungen in den Betrieben integriert zu betrachten und darauf Antworten zu entwickeln.

„Gut, und dann haben wir das ein bisschen stärker auch auf diese Digitalisierungsfragen konzentriert. Man musste gucken, dass man eine Mischung findet. Und dass man sich auch nicht verzettelt... In der betrieblichen Begleitung ist es ja auch nicht nur so, dass wir hier stur den Stand der Digitalisierung abfragen. Wir fragen ja: Wo steht ihr? Was für eine Strategie hat eigentlich euer Unternehmen?“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Das Projekt startete Anfang 2016 mit einer Laufzeit von zunächst zwei Jahren. Im zweiten Jahr wurde dann ein Antrag auf Projektverlängerung für zwei weitere Jahre gestellt, der vom für die Finanzierung zuständigen Arbeitsministerium positiv beschieden wurde. Damit ging das Projekt dann in eine zweite Projektphase mit dem Ziel, die Entwicklung einzelner Betriebe zu vertiefen und ansonsten die Zahl der teilnehmenden Betriebe deutlich auszuweiten.

## 4.2 Gewerkschaftskooperation

Das Projekt „Arbeit 2020“ wurde schließlich als gewerkschaftliches Gemeinschaftsprojekt konzipiert. Der DGB Landesbezirk und zwei weitere Gewerkschaften, die NGG und die IG BCE, wurden in den Projektantrag aufgenommen. Der Hauptgrund dafür war, dass das Arbeitsministerium eine Ausweitung der Antragsteller und des Wirkungsbereichs des Projekts gefordert hat. Daraufhin ist die Bezirksleitung der IG Metall auf die regionalen Gliederungen der beiden anderen Gewerkschaften zugegangen, die mit ihren starken Organisationsbereichen im Industriesektor ein industrie-weites Anwendungsfeld für das Projekt versprochen. Von da an war das

Projekt ein Gemeinschaftsvorhaben der drei Gewerkschaften. Die IG Metall blieb die treibende Kraft, doch wurden nun der Projektantrag gemeinsam abgestimmt und auch später die Beratungsinstitute gemeinsam ausgesucht.

„Gut, auch lag der Schwerpunkt bei der IG Metall, aber wir haben das gemeinsam diskutiert und haben das dann auch gemeinsam eingebracht. Und dann haben wir gemeinsam auch eine öffentliche Ausschreibung gemacht für die Beratung und haben die Projektberatung gemeinsam letztendlich ausgesucht.“ (Projektsekretär\*in 1, NGG)

Die IG Metall stellte unter den Gewerkschaften schließlich die größte Zahl der Projektsekretär\*innen; sie war mit vier Sekretär\*innen an Bord, die IG BCE und die NGG jeweils mit zwei. Die IG Metall sollte später auch die mit Abstand größte Zahl an Projektbetrieben koordinieren. In der ersten Runde des Projekts kamen 25 Betriebe aus ihrem Organisationsbereich, jeweils fünf aus den Reihen der beiden anderen Gewerkschaften. Im Unterschied zur IG Metall bedeutete das Projekt „Arbeit 2020“ für die beiden anderen Gewerkschaften Neuland. Weder in der IG BCE noch in der NGG gab es vergleichbare betriebsbezogene Projekte zuvor.

„Dieses Projekt unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von dem was wir vorher gemacht haben. Wir haben sehr viel Projektarbeit natürlich mit Betriebsräten, Vertrauensleuten gemacht. Natürlich hat der Arbeitgeber auch immer unterstützt. Aber diese Systematik in betriebliche Prozesse reinzugehen, die sich anzugucken, dort Handlungsfelder daraus abzuleiten. Das haben wir so in der Vergangenheit nicht gemacht.“ (Projektsekretär\*in IG BCE)

Dieser Unterschied bezieht sich vor allem auch auf die betriebspolitische Präsenz der Gewerkschaft, die durch das Projekt erzeugt wird. In der IG Metall ist die aktive Betriebspolitik ein lange etabliertes Feld; in vielen Projekten wie „Besser statt billiger“ oder „Arbeit und Innovation“ hat die Gewerkschaft versucht, Betriebsräte zu unterstützen und auf diese Weise auch ihre eigene Präsenz in den Betrieben zu stärken. In der IG BCE ist ein solcher Ansatz eher ungewöhnlich; er wird weder von den Betriebsräten noch von den Arbeitgebern als selbstverständlich betrachtet. Die bisherige Strategie lautete eher, auf der Ebene des Vorstands oder auch der Landesbezirke Unterstützungsleistungen zu erarbeiten und anzubieten, ihre Umsetzung aber weitgehend in die Hände der Betriebsparteien zu legen. Dies galt bis dahin auch für das Thema „Industrie 4.0“. Dazu gab es zwar auf Vorstandsebene schon Konferenzen, es wurden Materialien in Form von

Broschüren oder Internet-Infos für die Betriebsräte bereitgestellt, aber eine aktive Kooperation mit betrieblichen Akteuren blieb bis dahin aus.

„Und jetzt sozusagen als eigenständiger Player da auch Anforderungen zu stellen an den Kooperationsprozess im Betrieb. Das ist schon was Neues. Und das steuern wir nicht so stark wie die IG Metall.“ (Projektsekretär\*in IG BCE)

Auch in der NGG erzeugt das gemeinsame Projekt „Arbeit 2020“ ein Alleinstellungsmerkmal des Landesbezirks. Auch dort wurde zum Thema in der Grundsatzabteilung der Gewerkschaft bereits gearbeitet, auch dort wurden dazu erste Materialien bereitgestellt, aber eine Einbindung in eine aktive Betriebspolitik erfolgte bislang nicht. Hier hat das Projekt einen Vorzeige- und Modellcharakter. Für die weniger ressourcenstarke NGG ist gerade die externe Finanzierung zentral, denn auf diese Weise kann sie nun Betriebspolitik aktiver gestalten.

„Da sind wir einzigartig in NRW. Es ist so, dass die Bundesebene und andere Landesbezirke auch mit großen Augen auf uns gucken in NRW, was wir da machen. Dass wir es eben auch schon auf Bundestagungen vorgestellt haben, unser Projekt. Und dass das Interesse in anderen Landesbezirken daran auch groß ist, weil das Thema eben bundesweit Thema ist und nicht ein reines NRW-Thema.“ (Projektsekretär\*in 1, NGG)

### 4.3 Projektstruktur

Für das Projekt „Arbeit 2020“ wurde eine Metastruktur regelmäßiger Koordinierungstreffen zwischen den Projektsekretär\*innen der teilnehmenden Gewerkschaften eingerichtet, in denen Erfahrungen, Stände und weitere Projektschritte besprochen werden. Der eigentliche Kern der Projektstruktur aber sind die Projektteams, die jeweils für die Betreuung der betrieblichen Prozesse gebildet werden und die aus einem/einer der gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen und einem/einer Berater\*in aus den am Projekt teilnehmenden Beratungsorganisationen – die beiden Organisationen wurden nach der Projektbewilligung nach den offiziellen Vergaberichtlinien ausgewählt – zusammengestellt werden. Zu diesem Kernprojektteam kommen noch, je nach Kapazitätslage und terminlicher Verfügbarkeit, die Gewerkschaftssekretär\*innen aus den Geschäftsstellen hinzu, die die Betriebe üblicherweise betreuen. In ausgewählten Fällen des Projekts wurden auch Wissenschaftler\*innen des von der HBS geförderten Begleitforschungspro-

jekts als teilnehmende Beobachter in die Workshops einbezogen. Die Rolle der Wissenschaftler wurde im Kapitel zu den Methoden eingehender erörtert.

Das Projekt finanziert Moderations- und Beratungsleistungen für die teilnehmenden Betriebe im Umfang von bis zu zehn Tagen, in denen in den Betrieben Workshops stattfinden. Dazu heißt es in einer der Broschüren, die zum Projekt veröffentlicht wurden:

„Die Gewerkschaften bringen ihr Gespür und Wissen für die Anliegen von Betriebsräten und Beschäftigten mit und schaffen einen vertrauensvollen Rahmen. Die Beratungseinrichtungen bringen ihr fachliches Know-how und ihre Erfahrungen in den Prozess ein.“ (IG Metall 2017)

Das Projekt beginnt mit einem Vorklärungsgespräch des Projektteams mit den jeweiligen Betriebsräten, in denen die wechselseitigen Interessen und Ziele erkundet und abgesteckt werden. Daran anschließend haben die Betriebsräte die Aufgabe, das Einverständnis der Unternehmensleitung einzuholen und in einer Kooperationsvereinbarung zu formalisieren; auch dabei unterstützt das Projektteam bei Bedarf. Diese Vorgabe wurde aus zwei Gründen gemacht: Zum einen sollte damit sichergestellt werden, dass bei den Unternehmensleitungen zumindest eine prinzipielle Bereitschaft besteht, am Ende des Prozesses auch in Verhandlungen über eine Zukunftsvereinbarung zu treten; und zum anderen war vorgesehen, zu den Workshops nicht freigestellte Betriebsräte und auch Beschäftigte hinzuzuziehen, und ihre temporäre Freistellung dafür sollte mit der Vereinbarung bestätigt werden. Die Vorgabe wurde im Verlauf des Projekts geschärft. In den ersten Projektfällen wurde teilweise auch mit dem Prozess gestartet, ohne dass eine solche Kooperationsvereinbarung bereits vorlag. Damit aber wurden keine guten Erfahrungen gemacht.

„Am Anfang haben wir gedacht: Wir lassen uns eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnen. Und dann hatten wir die Fälle, wo wir lediglich die Aussage hatten: Kein Problem, Chef hat ja gesagt. Das hat in manchen Fällen geklappt und in anderen gar nicht. Und deshalb ist die Devise jetzt für die Folgephase: Wir fangen nirgendwo mehr an, wo wir nicht auch mit der Geschäftsführung gesprochen haben. Das hat zwar das Risiko, dass es manchmal auch nicht zu Stande kommt. Aber wir haben schließlich das Ziel, dass am Ende ja auch eine Zukunftsvereinbarung stehen soll. Und dann muss das passen in die Situation.“ (Projektsekretär\*in 1, IG Metall)

Das Projekt folgt in den betrieblichen Fällen einer vorab definierten Vorgehensweise – im Folgenden als Prozess „Arbeit 2020“ bezeichnet – in drei Prozessschritten. Der erste Schritt besteht aus den einführenden Gesprächen sowie der Bestandsaufnahme und Ist-Analyse. Idealerweise startet der Prozess mit einem Workshop mit Betriebsrat und Unternehmensleitung, in dem über Digitalisierungsstrategien, Digitalisierungsprojekte und, breiter, die Unternehmenssituation gesprochen wird. Darauf sollen dann im Dialog mit Betriebsräten und Beschäftigten, aber auch betrieblicher Fachexperten, abteilungsbezogene Einschätzungen zur Digitalisierung erhoben werden. Grundlage dafür ist die eigens für das Projekt entwickelte Betriebslandkarte. Die Struktur der Landkarten wird im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt. Das Ziel dieses Schrittes besteht darin, langfristige Entwicklungsperspektiven der Unternehmen aufzuzeigen, Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten auszumachen und allgemeine sowie abteilungsspezifische Themen aufzuschlüsseln.

Im zweiten Prozessschritt werden die Befunde der Bestandsaufnahme ausgewertet. Im Anschluss daran sollen arbeitspolitische Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe identifiziert werden. Auf dieser Grundlage gilt es, Handlungsstrategien zu entwickeln und zukünftige Gestaltungsansätze herauszuarbeiten. Während beim vorigen Schritt Beschäftigte und andere Expert\*innen einbezogen werden sollten, konzentriert sich der zweite Schritt auf das Betriebsratsgremium.

Im dritten Schritt werden die Unternehmensleitungen einbezogen, denen die Ergebnisse vorgestellt werden und mit denen ein Dialog über die Handlungsfelder geführt werden soll. Auf diese Interessenklärung aufbauend soll ein gemeinsames Verständnis der Veränderungen und der zukünftigen Herausforderungen entwickelt werden. Anknüpfend daran werden schließlich Verhandlungen zu einer Zukunftsvereinbarung angestrebt, in der gemeinsame Maßnahmen der Betriebsparteien geregelt werden sollen. Darin sollen idealerweise neben konkreten Maßnahmen beispielsweise zur Qualifizierung auch Prozesse vereinbart werden, wie mit Veränderungen umzugehen ist.

Ergänzend zu den betrieblichen Workshops wird eine Qualifizierungsreihe für Betriebsräte angeboten, die am Projekt „Arbeit 2020“ teilnehmen. Diese beruht auf jeweils zweitägigen Workshops zu definierten Themen. Dazu zählen die Themen Arbeitszeit, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen und Belastungen, Beschäftigungssicherung und Datenschutz. Auf diese Weise sollen zentrale Handlungsfelder aufgegriffen werden, die in den betrieblichen Workshops auftauchen. In den von den Berater\*innen moderierten Workshops sollen die Betriebsräte untereinander ihre Erfahrungen



und Vorgehensweisen austauschen und diskutieren. Die Workshops bieten auch einen externen fachlichen Input, der teilweise von den Wissenschaftler\*innen des IAQ erbracht wurde. In der weiteren Analyse werden die Qualifizierungsworkshops nicht aufgegriffen; in den betrieblichen Fallstudien standen die betrieblichen Prozesse im Mittelpunkt des Interesses.

#### 4.4 Projektziele aus Sicht der Akteure

Welche Ziele verbinden die Gewerkschaften mit dem Projekt „Arbeit 2020“? Der gemeinsame Nenner ist einfach zu beschreiben: es geht um die Unterstützung der Betriebsräte im Umgang mit Herausforderungen der Digitalisierung. Dieses Hauptziel ist für alle Gewerkschaften gleich, und doch unterscheiden sich die Erwartungen an das Projekt dann teilweise deutlich je nach ihren betriebspolitischen Traditionen und Strategien.

Bei der IG Metall lassen sich industriepolitische, betriebspolitische und organisationspolitische Zielsetzungen unterscheiden. Industriepolitische Zielsetzungen scheinen bei der Frage durch, worauf die Gewerkschaft ihre Aktivitäten in den Betrieben fokussieren sollte. Ein zentraler Fokus der bisherigen Aktivitäten der Gewerkschaft bezieht sich auf Tarifabweichungen. Ihre Aushandlung bindet eine Menge Ressourcen in den Geschäftsstellen und Bezirksleitungen. Nicht immer, aber doch in einer Reihe von Fällen geht es dabei um Betriebe in einer Krisenphase, und die Tarifabweichung soll dazu dienen, diese Phase zu überwinden. Die Gewerkschaft hat gelernt darauf zu achten, dass dazu nicht nur die Beschäftigungssicherung möglichst wasserdicht vereinbart werden sollte, sondern dass über konkrete Gegenleistungen der Unternehmen insbesondere in Form von Investitionszusagen auch sichergestellt wird, dass die Unternehmen tatsächlich Modernisierungsanstrengungen unternehmen, um die Konkurrenzfähigkeit wiederherzustellen (Haipeter 2009). Diese neue Form eines Produktivitäts- oder Modernisierungskompromisses ist allerdings in ihrem Ursprung defensiv; sie wird nur bei Verhandlungen zu Tarifabweichungen akut. Mit „Arbeit 2020“ hingegen ist eine Neuausrichtung gewerkschaftlicher Aktivitäten auf Betriebe verbunden, in denen zumeist nicht der Notstand herrscht, sondern die Modernisierung bei gestärkter Beteiligung der Betriebsräte proaktiver angegangen werden kann.

„Und die Idee ist jetzt grob gesprochen da eine Gewichtsverlagerung hinzukriegen. Also zu sagen: Weniger Zeit und Energie immer in die Rettung zu stecken und mehr Zeit dahin, wo auch Hoffnung besteht.“  
(Projektsekretär\*in 1 IG Metall)

Dazu ist es aus Sicht der Projektsekretär\*innen zentral, dass die Herangehensweisen des Projekts auch in die betriebspolitische Arbeit der Geschäftsstellen vor Ort einfließen. Sie müssen zu einem Teil des Regelbetriebs werden, denn die quantitative Reichweite des Projekts ist zu gering, als dass allein damit ein grundlegender Wandel der Betriebspolitik ausgelöst werden könnte. Dabei geht es aus Sicht der Akteure nicht darum, alle Instrumente des Projekts auch so anzuwenden, wie dies im Projektkontext mit den zusätzlichen Ressourcen des Projekts geschieht. Vielmehr würde es ausreichen, die Grundgedanken in den Alltag der Betriebsbetreuung zu übernehmen; nämlich dass die Gewerkschaftssekretär\*innen und Betriebsräte aktiver ihre Informationen sammeln und koordinieren und sich mehr Wissen durch externe Beratung organisieren als bislang.

„Da geht auch viel flöten. Also von dem, was die Sekretäre intuitiv spüren und wissen, was kein anderer wissen kann, aber was sozusagen nicht gerichtet wird in Handlung. Und insofern glauben wir einfach, wenn wir das so ein bisschen aufbereiten, unsere Systematik, dass man vielleicht als Betriebsbetreuer den Anstoß geben kann: Sammelt doch mal, koordiniert diese Infos. Ja. Holt euch vielleicht über § 80.3 (BetrVG, Thomas Haipeter) nochmal einen Berater rein.“ (Projektsekretär\*in 1 IG Metall)

Dazu gehört aber auch, die Betriebsräte stärker in Richtung einer vorausschauenden Mitbestimmungspraxis zu orientieren. Dies wiederum erfordert einen proaktiveren Zugang der Gewerkschaftssekretäre zu den Betriebsratsgremien. So sollten gemeinsame Sitzungen durchgeführt werden, in denen Zukunftsthemen abgeklopft und strategische Orientierungen diskutiert werden. Der Fokus der Sekretär\*innen sollte damit stärker auf Aktivierung als auf Krisenbewältigung gelenkt werden.

„Den Betriebsräten die Möglichkeiten zu zeigen, wie man vorausschauend beispielsweise Betriebsratsarbeit macht. Das gilt aber genauso für die Organisation selber. Das, was wir betrieblich machen, auch in die Arbeit hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre in den Geschäftsstellen zu bringen, stärker, dass da eben nicht nur die Arbeit ist von Betriebsversammlung zu Betriebsversammlung zu hetzen und zwischendrin Sozialpläne zu verhandeln. Sondern wie kommt man eigentlich dahin, sich mit einem Gremium hinzusetzen. Auch selber einen Blick zu gewinnen, was passiert eigentlich in diesen Unternehmen in meinen Geschäftsstellen.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

Auf diese Weise könnten schließlich auch organisationspolitische Ziele auf neue Weise angegangen werden. Denn das Projekt „Arbeit 2020“ wird als Chance gesehen, die Präsenz der Gewerkschaft in den Betrieben zu stärken und ein neues Bild der Gewerkschaft als eine gestaltende Kraft zu zeichnen, die sich nicht nur um Tarifverträge, sondern um konkrete betriebliche Belange und die Zukunftsperspektiven der Beschäftigten kümmert.

„So, die dahinter stehende Hoffnung ist natürlich, dass die Gewerkschaft auch als eine Gestaltende sichtbar wird im Betrieb. Und der Betriebsrat als ein Gestaltender sichtbar wird und nicht als derjenige, der eine Betriebsvereinbarung nach der anderen abfasst.“ (Projektsekretär\*in 1 IG Metall)

Anders als bei Projekten des Organizing steht die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht nicht im Zentrum des Projekts „Arbeit 2020“. Sie ist aber eine erwünschte Folgewirkung, bei der die duale Struktur der Interessenvertretung im Zentrum steht. Das neue Bild der IG Metall als Gestaltungskraft soll den Betriebsräten neue Argumente für ihre traditionelle Aufgabe der Mitgliederrekrutierung liefern. Auf diese Weise erhoffen sich die Akteure, die Attraktivität der Gewerkschaft auch für die Beschäftigtengruppen zu steigern, die ihr als Tarifvertragspartei bislang fern standen.

„Da laufe ich nicht sozusagen hinter den Leuten her und drück ihnen eine Mitgliedskarte in die Hand. Sondern ich verändere Wahrnehmungen in bestimmten Bereichen, und dann kann der Betriebsrat ansetzen, das sind ja eigentlich im Prinzip auch die klassischen Werber, und sagen, schau mal, was die IG Metall da macht. Da geht die IG Metall rein in diese Themen, sei doch mit dabei, dass wir auch bei diesen Themen weiter gut der anderen Seite gegenüber treten können. Es geht ja auch um deinen Job und deine Zukunft.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall).

Freilich ist der Ansatz in den Augen der Projektsekretär\*innen nicht frei von Zielkonflikten. Konkret wurden zwei Zielkonflikte benannt. Ein erster Zielkonflikt besteht zwischen „Masse und Tiefe“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall), also dem Ziel, möglichst viele Betriebe zu erfassen und das Projekt und seine Instrumente „in der Fläche auszurollen“, und dem Ziel, zugleich in den Fällen auch tatsächlich Lern- und Veränderungsprozesse hervorzurufen und zu begleiten. Während das erste Ziel dafür spricht, in vielen Betrieben kurze Interventionen durchzuführen, erfordert die zweite Zielsetzung eine intensive betriebliche Koordinierung und Beratung.

Der zweite Zielkonflikt bezieht sich auf das Spannungsfeld von Aktivierung und Kooperation. Das Projekt „Arbeit 2020“ zielt darauf, zugleich die betrieblichen Interessenvertretungen zu stärken und eine aktivere Mitbestimmungspraxis zu fördern, dabei aber auch nach Möglichkeit Einvernehmen mit dem Management zu finden und eine Zukunftsvereinbarung zum Thema abzuschließen. Zwar wird der Konflikt bei sozialpartnerschaftlichen Orientierungen der Betriebsparteien möglicherweise nicht virulent; doch das Problem droht überall dort aufzubrechen, wo im Prozess „Arbeit 2020“ konflikträchtige Handlungsfelder aufgedeckt werden, die dann mit der Unternehmensleitung verhandelt werden sollen. Dies gilt umso mehr, als für die angestrebten Vereinbarungen keine Mitbestimmungsrechte nutzbar sind, die gegenüber den Unternehmensleitungen als Zwang wirken würden.

„Das eine ist, betriebspolitisch aktiv zu werden. Im Zweifelsfall irgendwann auch mal die Samthandschuhe fallen zu lassen. Wenn man nämlich merkt, dass da ziemlich viel im Argen liegt im Betrieb und den Betriebsrat auch dahin zu bringen und zu sagen, das müssen wir jetzt aber einfordern, mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit dieser Unternehmen und die Beschäftigungssicherung der Beschäftigten. Und wenn ich parallel dazu aber als Ergebnis eine nette Vereinbarung mit dem Management abschließen will. Dann hab ich einen klassischen Zielkonflikt.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

In der NGG sind es vor allem zwei Zielsetzungen, die im Vordergrund stehen: die Stärkung ihrer industriepolitischen Kompetenz auf der einen und die Verankerung von Beteiligungsprozessen in den Betrieben auf der anderen Seite. Die Schärfung der industriepolitischen Kompetenz ist für die NGG als Mehrbranchengewerkschaft wichtig, denn hier bildet die Nahrungsmittelindustrie ja nur einen Teil des Organisationsbereichs, zu dem auch die Dienstleistungen des Hotel- und Gaststättengewerbes und der Handwerksbereich der Nahrungsmittel zählen. Damit werden die Ressourcen der Gewerkschaft auf mehrere Organisationsfelder verteilt und ihr Kompetenzprofil unscharf. Das Thema Digitalisierung soll genutzt werden, Kompetenz aufzubauen und nach außen zu demonstrieren. Das Ziel der Beteiligungsorientierung stützt sich auf die Einschätzung, dass traditionelle Gestaltungsmethoden in der Digitalisierung nicht mehr funktionieren werden, sondern dass eine wirtschaftlich und sozial gelungene digitale Modernisierung nicht ohne Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten funktionieren wird.

„Und das Zweite ist, wir gehen davon aus, dass die Arbeit der Zukunft und deren Gestaltung sich nicht mehr mit herkömmlichen, in Führungsstrichen, Methoden, gestalten lässt. Sondern dass für die Zukunft eine viel größere Beteiligung erforderlich ist. Sowohl von Betriebsräten, als auch darüber hinaus von den Beschäftigten als Experten. Und insofern dient dieses Projekt eben auch dazu, diese stärkere Beteiligung in den Betrieben zu verankern.“ (Projektsekretär\*in 1, NGG)

Auf Seiten der IG BCE ist die Sichtweise deutlich kritischer. Dass das Projekt tatsächlich die Betriebsräte wirkungsvoll unterstützen kann, scheint nicht ausgemacht. Dafür werden zwei Zielkonflikte angeführt, die allerdings – als Ausdruck und Folge der großen betriebspolitischen Unterschiede zwischen den Gewerkschaften – anders gelagert sind als die, die von den Sekretär\*innen der IG Metall angesprochen wurden. Der erste Konflikt lautet, dass es zu wenige Ressourcen auf den dezentralen Organisationsebenen der Gewerkschaft gibt, um Prozesse wie „Arbeit 2020“ auch längerfristig zu begleiten. Örtliche Betreuer dürften froh sein, wenn das Projekt abgeschlossen ist und nicht mehr ihren terminlich strapazierten Alltag stört.

„Also da brauchen wir eigentlich viel mehr Ressourcen und darüber hinaus muss das eigentlich weiterhin begleitet werden. Da sind wir glaube ich als IG BCE einfach von den Personalressourcen nicht ganz so gut aufgestellt, dass wir in den Bezirken auch zurzeit das nicht so wirklich gewährleisten können, so eine kontinuierliche Begleitung. Also sie sind einfach auch so zugeschüttet, glaub ich, mit vielen anderen Fragen, dass sie froh sind wenn da dieses Projekt ist und dann war es das.“ (Projektsekretär\*in, IG BCE)

Ein zweites Problem ist der selektive Zugriff des Projekts. Es existiert keine Tradition betriebspolitischer Aktivitäten der Gewerkschaft, die Zurückhaltung der Arbeitgeber ist spürbar, und es gibt auch Zugangs- und Strukturprobleme der Betriebsratsgremien. Insbesondere werden dabei, und hier decken sich wieder die Einschätzungen mit denen der IG Metall-Verantwortlichen, Zielkonflikte zwischen Betriebsratsstärkung und dem Abschluss einer gemeinsamen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber vermutet. In dieser Sichtweise könnte das Projekt davon profitieren, die Betriebsratsgremien in das Zentrum zu stellen und das Projekt nur mit ihnen durchzuführen, ohne auf Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abzielen.

„Aber das ist ganz klar sozusagen fokussiert auf gewerkschaftliche Arbeit, Betriebsräte, aus der wir dann Positionen entwickeln können und

müssen. Und da bin ich mir manchmal nicht sicher, ob wir am Ende für das, was man Handlungsfelder nennt, oder das was man machen will, nicht besser aufgestellt wären. Weil wir im Augenblick auch einige Schwierigkeiten haben immer wieder bei diesen Zukunftsvereinbarungen. Dann zicken sie hier und da. Dann wird das nochmal richtig geprüft.“ (Projektsekretär\*in, IG BCE)

#### 4.5 Beratungen und Gewerkschaften

Ein zentraler Aspekt des Projekts ist die Frage der Zusammenarbeit von gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen und Berater\*innen in den betrieblichen Workshops. Mit welchen Rollenerwartungen gingen sie in den Prozess, und wie haben sich diese Rollen im Projektverlauf möglicherweise verändert? Wie verlief die Zusammenarbeit konkret? Der Ausgangsgedanke des Projekts klang oben bereits an: dass die Akteure ihre wechselseitigen Stärken einbringen, die Projektsekretär\*innen als Rahmensetzer und Kenner der Betriebsräte und Beschäftigten, die Beratungseinrichtungen als Träger fachlichen Know-hows und als erfahrene Moderatoren. Doch wie funktionierte die Zusammenarbeit in der Praxis aus Sicht der beiden Akteursgruppen?

Aus Sicht der IG BCE tragen die gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen die Verantwortung für die politische Steuerung der Prozesse. Ziele und Vorgehensweisen werden zwischen ihnen und den Betriebsräten geklärt. Die politische Steuerung umfasst in dieser Sichtweise sowohl die Frage, welche Strategien und Themen gegenüber dem Arbeitgeber möglich und sinnvoll zu verfolgen sind, als auch die Frage, welche Strategien und Themen von den Betriebsratsgremien mitgetragen werden. Die Berater\*innen können an den Gesprächen beteiligt sein, spielen dabei aber eine sekundäre Rolle. Entscheidend sind hierfür die Erfahrungen und die Sensibilität der Projektsekretär\*innen.

„Dass wir sozusagen gemeinsam mit den Betriebsräten die politische Steuerung des Projektes auch machen und gucken, passt das noch, der Prozess, passen die Ziele noch, passen bestimmte Vorgehensweisen für den Betrieb. Da haben wir natürlich eine höhere Sensibilität und Erfahrung als es die Berater haben, weil wir die Betriebe kennen, weil wir den Arbeitgeber kennen, weil wir die Beschäftigten kennen. An solchen Fragen sind die Berater dann schon beteiligt, aber am Ende ist das eine politische Frage der IG BCE.“ (Projektsekretär\*in, IG BCE)

Die Rolle der Beratung beginnt, wenn der politische und strategische Rahmen abgeklopft ist und das Gerüst des Prozesses steht. Dann stehen die Berater\*innen mit der Moderation der Workshops im Zentrum. Hier wird ihre Rolle aufgrund ihrer Moderationserfahrungen, vor allem aber auch wegen ihrer Fachkompetenz, die sie aus der Arbeit in vielen Unternehmen gewonnen haben, sehr geschätzt. Bei Verhandlungen zu Zukunftsvereinbarungen gehen dann wieder die Projektsekretär\*innen in die erste Reihe.

„Und ansonsten ist das natürlich absolut hilfreich. Auch die Erfahrung der Berater wie sie das woanders gelöst haben. Und dass die auch bestimmte Themen besprechen, auch inhaltlich über das hinaus, was in dem Prozess gerade passiert. Das ist schon richtig klasse. Aber es gibt manche politische Stellschrauben auch manchmal bei den Zukunftsvereinbarungen am Ende, wo wir das dann alleine machen.“ (Projektsekretär\*in, IG BCE)

Bei der NGG ist der Schwerpunkt der Aufgabe der gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen – oder der Gewerkschaftssekretär\*innen, denn in einigen Fällen wurde der Prozess von örtlichen Sekretär\*innen bearbeitet, weil die Gewerkschaft nicht genug Ressourcen hatte, um alle Fälle aus dem Projekt zu begleiten – weniger politisch und strategisch. Ihre Kernaktivität besteht vielmehr darin, in den betrieblichen Gremien Vertrauen herzustellen und die Betriebsräte im Prozess zu unterstützen. Dabei konnten insbesondere die lokalen Sekretär\*innen ihr Wissen über die betreffenden Betriebe mit in die Situationsanalyse einbringen. Wichtigste Aufgabe der Beratungen war demnach, die Prozesse zu moderieren, Fachwissen und Sachverstand einzubringen und arbeitspolitische Themen und Handlungsfelder zu identifizieren.

„Ich hab das als sehr positiv erlebt. Definitiv unterschiedliche Rollen, weil es bei uns ja in der Regel ja auch so war, dass geguckt wurde, dass der örtliche Gewerkschaftssekretär oder Geschäftsführer mit dabei war. Wo die Betriebsräte dementsprechend schon eine Vertrauensperson auch mit dabei hatten.... Und in den Bereichen, wo ich dabei war, hat das eigentlich auch sehr gut geklappt mit der Rollenverteilung. Dass man da wirklich so gesagt hat, das ist der externe Sachverstand speziell zu dem Thema. Und NGG hat eben die Rolle übernommen, Betriebsräte zu unterstützen, auch nochmal den betrieblichen Blickwinkel ein bisschen zu schärfen.“ (Projektsekretär\*in 2, NGG)

Die Gewerkschaft selber profitiert aus Sicht der Projektsekretäre dann unmittelbar von dem Prozess, wenn die Berater als fachliche Autorität die

Frage der gewerkschaftlichen Organisationsmacht und der Organisation ansprechen und damit den Betriebsräten die Bedeutung der Mitgliedererwerbung für die Gewerkschaft vor Augen führen.

„Schön fand ich auch, dass auch so ein Thema, wie stark seid ihr denn als Gewerkschaft, Mitgliedererwerbung etc. angesprochen wurde. Das war dann ein schönes Zusammenspiel, dass das eben nicht nur von der Gewerkschaft selbst kommt, sondern auch über die Berater deutlich gemacht wurde, wie wichtig ist denn gewerkschaftliche Organisation, damit man eben auch stark ist und seine Ziele durchsetzen kann.“ (Projektsekretär\*in 2, NGG)

Die Projektsekretär\*innen der IG Metall betonen vor allem den Teamgedanken; dass sich die Projektakteure vor Ort als Einheit präsentieren, in der – je nach Bedarf – wechselnde Rollen möglich sind. Auf diese Weise können die Projektsekretär\*innen abwechselnd als Fachexperten für Digitalisierung oder auch als harte Interessenvertretungspartei fungieren.

„Das ist ja das Großartige an der Teamstruktur an der Stelle. Ich kann mit verschiedenen Rollen spielen. Ich kann die IG Metall sein vor Ort und die Fahnen schwenken. Nehmen wir mal den Fall, ich hätte sogar noch einen vierten dabei. Nämlich einen lokalen IG Metall-Sekretär. Dann kann der die Fahnen schwenken. Dann kann ich den großen Fach-Muckel „Industrie 4.0“ geben, von IG-Metall-Seite.“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)

Die Berater\*innen wiederum können in diesem Prozess als Vermittler auftreten und mögliche Konflikte zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung entschärfen; sie können aber auch, ausgestattet mit der Erfahrung vieler betrieblicher Beratungen, als fachliche Autorität wirken und aus dieser Perspektive auf kritische Punkte, beispielweise unzureichende Qualifizierungsangebote der Unternehmen, hinweisen. Anders als die Projektsekretär\*innen stehen sie dabei nicht in dem Verdacht, Interessenpartei zu sein.

„Dann habe ich als nächstes noch den Berater, der seine Beratungsrolle macht. Und der sich auch vermittelnd hinstellen kann. Oder manchmal das Thema sogar noch schärfer vortragen kann als ich. Also wenn ich zum Beispiel sage, euer Qualifizierungssystem ist scheiße im Unternehmen, dann sagen die zu mir, erzähl mir nichts. Wenn das aber so ein Berater macht, der in hunderten Beratungsfällen schon drin war, dann kriege ich damit einen ganz anderen Hebel.“ (Gewerkschaftssekretär\*in 2, IG Metall)



Als dritter Akteur kommt dann noch der Betriebsrat hinzu. Hier können die Projektsekretär\*innen wertvolle Unterstützungsarbeit leisten, indem sie im Prozess darauf achten, dass die Betriebsräte gestärkt werden. Als Beispiel dafür wurde eine Beschäftigtenbefragung angeführt, die in einem der Fälle durchgeführt werden sollte. Die ursprüngliche Idee der Beratung war eine gemeinsame Befragung von Geschäftsführung und Betriebsrat. Dagegen plädierte die Gewerkschaftsseite dafür, die Befragung nur durch den Betriebsrat durchführen zu lassen, weil er auf diese Weise seine Stellung in dem betreffenden Bereich stärken könnte. Generell können die Gewerkschaftssekretär\*innen die Betriebsräte in Konflikten mit den Geschäftsleitungen unterstützen, sie können sie aber auch aus den Konflikten herausnehmen und den Konflikt auf sich lenken. Grundlage dafür ist jeweils die institutionelle Macht, mit der sie als Vertreter\*innen der IG Metall ausgestattet sind.

„Das hat sich bis jetzt eigentlich echt immer sehr gut ausgezahlt. Ich kann auch mehr auf die Gewerkschaftslinie schauen und kann meinen Berater vorschicken, der sozusagen das Verhältnis Geschäftsführung und Betriebsrat kittet. Und ich kann aber gleichzeitig da auch schauen, dass der Betriebsrat sich gut darstellt. Weil mir sozusagen diese institutionelle Macht der IG Metall noch auf den Rücken gebunden ist. Und ich da sagen kann, ich spreche hier für die IG Metall. Und das macht natürlich was.“ (Gewerkschaftssekretär\*in 2, IG Metall)

Projektsekretär\*in 3 der IG Metall interpretiert seine Rolle deutlich defensiver und zurückhaltender; aus dieser Sicht spielt die Beratung die entscheidende Rolle, weil sie den Prozess mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen lenkt und steuert. Die Rolle der gewerkschaftlichen Projektpartei besteht dann vor allem darin, dafür zu sorgen, dass die „Standpunkte der IG Metall dabei nicht verschüttgehen“ (Projektsekretär\*in 3). Dies gilt für die Betriebsräte, die im Auge behalten sollen, dass „Arbeit 2020“ keine externe Beratung ist, sondern ein Projekt der IG Metall.

„Und das muss man oftmals dann noch sagen: Das ist ein IG Metall-Projekt. Also nicht gegenüber den Beratern. Aber dass auch die Betriebsräte nicht vergessen, dass das von der IG Metall gesponsert ist. Und dass da ein Willen der IG Metall dahintersteckt. Und ein Mitgliederwillen. Und ein beteiligungsorientiertes Vorgehen.“ (Projektsekretär\*in 3, IG Metall)

Wie sehen umgekehrt die befragten Berater\*innen aus den beiden am Projekt beteiligten Beratungsorganisationen ihre Rolle? Aus Sicht von Bera-

tung 1 ist die Aufgabenbeschreibung klar: die Berater\*innen haben die Verantwortung für die Durchführung der Workshops. Dennoch bestand zunächst Skepsis, weil in dem Projekt „Arbeit 2020“ viele Akteure zusammenwirken, die jeweils einen Anspruch haben, den Prozess mit zu steuern. Die wichtigste einigende Klammer ist deshalb die persönliche Beziehung zwischen den zentralen Akteuren.

„Das hat jetzt eigentlich rückblickend total gut funktioniert. Ich weiß, dass ich am Anfang des Prozesse gesagt haben: "Das wird das forderndste Projekt sein, was wir alle je gemacht haben, weil wir so viele Akteure dabei haben“. Aber ich glaube, dass es am Ende doch ok war. Das hat letzten Endes daran gelegen, dass wir mit den anderen Personen der Gewerkschaften gut können. Das ist ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor gewesen.“ (Beratung 1)

Dennoch besteht eine wichtige Aufgabe der Beratung darin, in jedem Betrieb neu auszutarieren, wer dort mit welchen Ansprüchen vertreten ist. Zudem stellt sich das grundsätzliche Problem, dass in den Workshops die Beratungen als erste Ansprechpartner von den Betriebsräten adressiert werden, nicht aber die Gewerkschaft, die eigentlich einen Steuerungsanspruch hat. Auch mit diesem Dilemma müssen die Beratungen konstruktiv umgehen.

„Wo ich ein grundsätzliches Problem drin sehe ist, dass die Leute hinterher auf Dich orientieren. Also ich kann nicht acht Stunden lang Leute unterhalten und meinen, dass die danach mit einer Frage nicht zu mir kommen. Das ist dann ein Problem gegebenenfalls.“ (Beratung 1)

Aus Sicht der Beratung 2 operieren die Berater\*innen vor allem als Moderatoren und Coaches der Prozesse; die fachliche Expertise steht dabei deutlich im Hintergrund. Es geht demnach im Kern darum, die anderen Akteure zu befähigen, ihr Wissen zu entfalten, Themen zu entdecken und Strategien zu entwickeln. Die entscheidende fachliche Fähigkeit der Beratung ist in diesem Fall die Anwendung der Methoden, die diesen Prozess auslösen können.

„Mein Anspruch in der Rolle als Berater ist schon, dass ich das Betriebsratsgremium oder die Projektgruppe ein Stück weit dazu befähige, das als ihr eigenes Projekt aufzufassen und dann auch zu praktizieren. Ich sehe mich da weniger als ein Fachexperte, sondern vielmehr als ein Prozesscoach, der mit einem gewissen methodischen Instru-

mentarium die Leute dazu bringen soll, viel selber machen zu können.“ (Beratung 2)

Im Ergebnis des Prozesses sollen die Betriebsräte durch die Beratung nicht nur neues fachliches Wissen über Zusammenhänge und Digitalisierungsprozesse im Betrieb gewinnen, sondern auch selber neue methodische Kompetenzen entwickeln, die sie dann in ihrer eigenen Arbeit auch nach dem Projekt anwenden können, insbesondere mit Blick auf Methoden der Beteiligung der Beschäftigten oder der Weitergabe von Informationen. Auf diese Weise könnte das Projekt „Arbeit 2020“ nachhaltige Wirkungen entfalten.

„So kann man deutlich machen, welche Beteiligungsmethoden oder Informierungsmethoden es gibt. Was man dann als Betriebsrat auch weiterführen kann. Schon allein wenn sie mitbekommen, dass man einfach auch so Befragungen organisieren kann, dass man auch selber einen Fragenbogen entwickeln kann, dass man die Leute einfach mal dazu holt, was halt für den einen oder anderen Betriebsrat eben nicht so gängige Praxis ist“ (Beratung 2)

Für die Gewerkschaftssekretär\*innen aus den Geschäftsstellen kann das Projekt demnach gute Informationen liefern, die für die alltägliche Betriebspolitik benötigt werden; umgekehrt können die Sekretär\*innen die Diskussionen mit ihrer Betriebskenntnis bereichern und wertvolle Verbindungen zwischen Themen herstellen. Die Rolle der Projektsekretär\*innen in den Teams hängt in dieser Sichtweise – neben Unterschieden zwischen den beteiligten Gewerkschaften – stark von ihrem jeweiligen individuellen Rollenverständnis ab.

„Die Gewerkschaftler beraten den Betriebsrat auch strategisch. Mir ist aufgefallen, dass in den Diskussionen viele Anknüpfungspunkte zu Themen waren, die ohnehin für die Betriebsbetreuerinnen wichtig waren. Also vielleicht auch das Thema Digitalisierung mehr auch mitzudenken in der Betriebspolitik, also in der alltäglichen Gewerkschaftsberatung.“ (Betreuung 2)

#### 4.6 Auswahl der Betriebe

Ein wichtiger Prozessschritt im Projekt „Arbeit 2020“ ist die Rekrutierung von Betrieben. Nach welchen Kriterien und mit welchen Argumenten wurden die Betriebe ausgewählt und angeworben, die am Projekt teilneh-

men oder teilgenommen haben? Dazu sind viele Kriterien denkbar, die zwischen Positiv- und Negativauswahl schwanken. Auf der einen Seite könnten Betriebe rekrutiert werden, die für ihre aktiven und professionellen Interessenvertretungen bekannt sind, mit denen die Gewerkschaften bereits erfolgreich kooperiert haben oder die besonders sozialpartnerschaftliche Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien aufweisen. Oder es könnten auf der anderen Seite Betriebe ausgewählt werden, deren Betriebsräte eher defizitäre Mitbestimmungsmuster aufweisen und der Gewerkschaft bislang eher fern standen oder deren Arbeitsbeziehungen von Konflikten geprägt sind. Die Positivauswahl hätte den Vorteil, dass die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektverlaufs mit Abschluss einer Zielvereinbarung steigt; die zweite Variante hätte den Charme, dass das Projekt dazu genutzt werden könnte, wirkungsarme Betriebsräte stärken und professionalisieren und neuen Schwung in eingefahrene Arbeitsbeziehungen bringen zu können. Beide Varianten weisen freilich auch jeweils mehr oder weniger gravierende Nachteile auf. Im ersten Fall bestünde der Nachteil darin, das Projekt auf wenige traditionelle Flaggschiffbetriebe zu konzentrieren, das Handlungsrepertoire starker Betriebsräte weiter zu stärken, damit aber die Kluft der Mitbestimmungspraxis im Vergleich zu anderen Betrieben zu erhöhen. Im zweiten Fall könnte das Problem entstehen, dass weder die Aktivierung der Betriebsräte noch der Arbeitsbeziehungen gelingt und die Projektakteure aus der Erfolgsperspektive mit leeren Händen dastehen.

Die Gewerkschaften sind in der Akquise von Betrieben unterschiedliche Wege gegangen und weisen daher unterschiedliche Positionen auf dem Spannungsbogen zwischen Positiv- und Negativauswahl auf. Am weitesten Richtung Positivauswahl ging die IG BCE. Dies wurde mit den besonderen Struktur- und Zugangsproblemen erklärt, mit der sich die Gewerkschaft konfrontiert sah. Denn zur Erinnerung sei darauf hingewiesen, dass es im Organisationsbereich der Gewerkschaft keine Tradition gewerkschaftlicher Betriebsprojekte gibt und das Verhältnis zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten von größerer Autonomie der Betriebsräte und der betrieblichen Austauschbeziehungen gekennzeichnet ist. Dadurch muss die Gewerkschaft mehr darauf achten, dass die Betriebsräte und die Arbeitgeber auch mitziehen, und die Überzeugungsarbeit am Beginn des Prozesses ist größer, weil das Projekt „Arbeit 2020“ sich nicht umstandslos in die Branchenkulturen einfügt. Im Umkehrschluss entsteht dadurch einiger Erfolgsdruck auch innerhalb der Gewerkschaft, denn es darf vermutet werden, dass die Ergebnisse eines neuen Ansatzes genauer begutachtet werden als die Resul-

tate gängiger Initiativen. Deshalb wurde der Erfolg des Projekts bei der Fallauswahl „mitgedacht“.

„Also wir haben Betriebe ausgeschlossen wo es innerhalb der Betriebsräte Konstellationen gibt, die ungünstig für das Projekt sind, weil wir natürlich immer das Erfolgskriterium sozusagen natürlich auch mit denken. Und damit wird nur eine ganz spezifische Auswahl dann auch getroffen am Ende. Das ist sozusagen schon da, wo es eigentlich gute Voraussetzungen gibt, überhaupt sowas zu machen. Das muss man ehrlicher Weise sagen.“ (Projektsekretär\*in IG BCE)

Bei der NGG sind die Probleme anders gelagert. Hier ist nicht die Autonomie der Betriebsräte, sondern eher die Schwäche der Betriebsräte das Problem. Nach Aussage der Expert\*innen haben zwei Drittel der Industriebetriebe mit mehr als 20 Beschäftigten im Organisationsbereich der Gewerkschaft in NRW keine Betriebsräte; und die Betriebe haben durchschnittlich deutlich geringere Betriebsgrößen – und damit auch kleinere Gremien – als die Betriebe in den Organisationsbereichen der beiden anderen Gewerkschaften. Für die NGG standen zwei Kriterien der Fallauswahl im Zentrum. Das erste Kriterium war ein breiter Branchenmix der Unterbranchen wie Getränke, Backwaren oder Süßwaren. Das zweite Kriterium war das Wissen um die Akzeptanz der Arbeitgeberseite für das Projekt; Akzeptanz meint hier das Ausbleiben von Widerstand, schließt also auch die passive Duldung ein.

„Also uns war es wichtig, dass wir möglichst unsere Branchen repräsentieren. Ansonsten ist auch ein Kriterium, dass es wirklich auf der Arbeitgeberseite nicht die heftigsten Widerstände gibt; wenn der Konflikt schon geführt werden muss, nur ob man sich am Projekt beteiligt oder nicht, ist das nicht der richtige Ausgangspunkt.“ (Projektsekretär\*in, NGG)

In diesem Rahmen haben die Projektverantwortlichen für das Projekt geworben, auf Betriebsrätetagungen, auf regionalen Vorstandssitzungen und Gewerkschaftstagungen. Auf dieser Informationsgrundlage haben dann Gewerkschaftssekretäre vor Ort die Betriebsräte angesprochen und der Projektleitung Vorschläge gemacht. Zugleich wandte sich die Projektleitung auch direkt an Betriebe und Betriebsräte. Dabei gab es durchaus auch Absagen aus Betrieben, sei es, weil dort gerade ein Konflikt ausgebrochen war oder sei es, weil andere Themen als dringender erachtet wurden. Als zugkräftigstes Argument erwies sich der Hinweis, dass es sich bei „Arbeit 2020“ um ein zentrales Zukunftsprojekt handelt.

„Der Hauptpunkt war, dass wir gesagt haben, und das auch von den Betriebsräten so gesehen wurde, dass wenn die zukünftige Arbeit gestaltet werden will, dass man sich einfach darum kümmern muss. Das ist so. Das war das Hauptargument, und das funktionierte auch.“ (Projektsekretär\*in, NGG)

Auch bei der IG Metall lief die Rekrutierung über verschiedene Kanäle: es wurde Werbung für das Projekt gemacht, die Geschäftsstellen wurden von der Bezirksleitung informiert, es wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt, und es wurde eine Webseite dafür eingerichtet. Die Geschäftsstellen wurden von den Projektverantwortlichen auch direkt angesprochen. Im Zentrum stand dabei die Frage, ob Entwicklungen in Richtung „Industrie 4.0“ bekannt sind.

„Das heißt also, es wurde rumgefragt: IG Metall Geschäftsstelle, seht ihr irgendwo Unternehmen, wo ihr meint, dass da Ansätze oder Auswirkungen, oder Zwischenschritte von Industrie 4.0 irgendwo sich darstellen? Also ist da eine große Automatisierung? Ist da eine Vernetzung da? Habt ihr irgendwie gehört, dass da sehr viel Software neu reinkommt? Und gleichzeitig haben wir gefragt: Seid ihr der Meinung, Geschäftsstelle oder erster Bevollmächtigter oder politischer Sekretär, dass die Geschäftsführung mitmachen würde in solch einem Projekt?“ (Gewerkschaftssekretär\*in 3, IG Metall)

Wie bereits angesprochen wurde das Kriterium der Zusage durch die Geschäftsführungen später noch durch die Bedingung einer offiziellen Kooperationsvereinbarung gestärkt. In diesem Rahmen haben die Geschäftsstellen Betriebe gemeldet, es haben Betriebsräte aus eigenem Antrieb nachgefragt, und es sind auch Betriebsräte direkt von den Projektsekretär\*innen angesprochen worden. Dabei war es der Projektleitung auch wichtig, dass der Organisationsbereich der Gewerkschaft in seiner Breite – von der Automobilindustrie über den Maschinenbau bis hin zur Holz- und Kunststoffindustrie oder der Textilindustrie – mit Fällen in das Projekt einbezogen wurde.

Anders als bei der chemischen Industrie bedeutete dies aber keine Positivauswahl; interessierte Betriebsräte und kooperationsbereite Unternehmensleitungen sind Mindestbedingungen, die eine große Bandbreite tatsächlicher Mitbestimmungspraktiken und Austauschbeziehungen beherbergen können. So könnte sich auch ein autokratischer Betriebsratsvorsitzender mit geringer Wirkungsmacht in den Austauschbeziehungen für eine Teilnahme bewerben, weil ihn persönlich das Thema interessiert, und die Unternehmensleitung könnte ihre Kooperation als Ausdruck ihres gu-

ten Willens zusagen, ohne damit eine echte Anerkennung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu verbinden. Die Kriterien lassen fast alle Möglichkeiten offen – ausgenommen sind nur Desinteresse der Betriebsräte und ein offener akuter Konflikt zwischen den Betriebsparteien. Die Unternehmensleitungen ziehen nicht selten mit, weil sie sich durch das Projekt eine Akzeptanz für Veränderungen erhoffen.

„Und für die ist das Argument, was gut zieht, wenn sie einen Veränderungsprozess vor der Brust haben. Wenn sie wissen, der Betriebsrat könnte ihnen da irgendwie quer kommen. Dass die dann sagen: ok, dann machen wir gute Stimmung“ (Projektsekretär\*in 2, IG Metall)